

Robert Nowacki

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie  
Wydział Zarządzania i Finansów  
e-mail: nowacki@vizja.pl

## Kreowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach usługowych

**Kody JEL:** D22, L80, M21

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa usługowe, przewaga konkurencyjna, konkurencyjność, determinanty konkurencyjności

**Streszczenie.** Współczesne wysoko rozwinięte gospodarki określane są mianem gospodarek opartych na usługach. O tempie ich wzrostu decydują przedsiębiorstwa usługowe, z dominującym udziałem w tworzeniu PKB, miejsc pracy czy też strukturze podmiotów gospodarczych. Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych narzędzi służących budowaniu przewagi konkurencyjnej działających w Polsce przedsiębiorstw usługowych oraz analiza zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia tych czynników a cechami organizacji. Podstawą są wyniki badań przeprowadzonych w 2015 roku. W toku analiz stwierdzono, że największe znaczenie mają elastyczność dostosowywania się do potrzeb klientów oraz renoma usługodawcy. Postrzeganie znaczenia poszczególnych czynników warunkowane jest przy tym lokalizacją przedsiębiorstwa, jego obrotami, stażem rynkowym i pochodzeniem kapitału, nie mają natomiast na niego wpływu takie cechy, jak wielkość, zasięg działalności, pozycja rynkowa czy sytuacja ekonomiczna.

### Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój sektora usług i jego rosnące znaczenia w polskiej gospodarce każą patrzeć na przedsiębiorstwa usługowe jako na siły napędowe wzrostu gospodarczego. W 2015 roku udział sektora trzeciego w tworzeniu produktu krajowego brutto w Polsce osiągnął poziom 56,1%, zwiększając się w porównaniu

z rokiem 2011 o 0,9 p.p. Wartość dodana brutto wytworzona przez przedsiębiorstwa usługowe wyniosła 1 009 091 zł, rosnąc w ciągu pięciu lat o 16,6% (Nowacki, 2016, s. 31). Istotna rola sektora usług w gospodarce narodowej skłania do analizy zachodzących w nim procesów konkurencyjnych, a zwłaszcza metod kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej.

Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych narzędzi służących budowaniu przewagi konkurencyjnej działających w Polsce przedsiębiorstwach usługowych oraz analiza zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia tych czynników a cechami organizacji. Podstawą rozważań jest analiza wyników badań empirycznych zrealizowanych na przełomie 2014 i 2015 roku na ogólnopolskiej próbie podmiotów działających w sektorze usług.

W toku przeprowadzonych analiz zidentyfikowano osiem podstawowych czynników przyczyniających się do wzrostu konkurencyjności i budowania przewagi konkurencyjnej, a następnie oceniono ich znaczenie w tych procesach i przeprowadzono analizę zależności pomiędzy tym znaczeniem a cechami charakteryzującymi populację badanych przedsiębiorstw. Z badań wynika, że menedżerowie przedsiębiorstw usługowych za kluczowe źródła przewagi konkurencyjnej uznają elastyczność dostosowywania się do potrzeb klientów (odsetek odpowiedzi wskazujących na co najmniej duże znaczenie na poziomie 82,5%) oraz markę i wizerunek usługodawcy (81,9% wskazań). Interesująco przedstawia się analiza zależności między oceną znaczenia poszczególnych czynników a cechami przedsiębiorstw. Zastosowane testy U Manna-Whitney'a oraz Kruskala-Wallis wykazały istnienie zależności statystycznie istotnych jedynie w dziewięciu przypadkach. W każdym z nich siła zależności była jednak niska.

### **Konkurencja – konkurencyjność – przewaga konkurencyjna**

Rozpatrując pojęcie przewagi konkurencyjnej należy zwrócić uwagę na jego związek z szeroko pojmowanymi procesami konkurencyjnymi, rozumianymi jako integralny element gospodarki rynkowej (Taranko, 2010, s. 16). Takie odniesienia można znaleźć w wielu nurtach ekonomii, choć samo definiowanie pojęcia konkurencji bywa odmienne (Kuczevska, Nowacki, 2016, s. 35–38; Janowska, Sulimowska-Formowicz, 2009, s. 45–47). W takim kontekście konkurencja rozpatrywana jest jako rywalizacja między uczestnikami rynku, dążącymi do analogicznych celów (Stankiewicz, 2005, s. 18), wykorzystująca kompetencje organizacji dla kreowania innowacji (Hamel, Prahalad, 1990, s. 79–91). Według koncepcji Hunta i Morgana (1995, s. 16) celem tego zjawiska jest dążenie do zdobycia relatywnej przewagi w zasobach, pozwalającej osiągnąć przewagę rynkową, a w efekcie lepszą pozycję finansową.

W procesie tym istotną rolę odgrywają cechy organizacji określane jako konkurencyjność. Pojęcie to ze względu na swoją złożoność, odmienne perspek-

tywy postrzegania i zróżnicowane mierniki oceny jest definiowane na wiele sposobów (Skawińska, 2002, s. 73–74; Moroz, 2003, s. 40–41; Kuczevska, Nowacki, 2016, s. 40–41). Na pojęcie konkurencyjności należy patrzeć z różnych punktów widzenia, traktując je w kontekście podstawowym i kluczowym (Faulkner, Bowman, 1996, s. 35–40), patrząc na nie w sposób statyczny bądź dynamiczny (Gorynia, 2009, s. 53–55), uwzględniając relacje z założeniami interesariuszy (Stankiewicz, 2005, s. 43–44), czy też dywersyfikując na czynnikową i wynikową (Gorynia, 2000, s. 89). Z punktu widzenia niniejszego artykułu szczególnego znaczenia nabiera ostatnia z tych perspektyw – wiąże ona bowiem konkurencyjność z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność czynnikowa odnosi się bowiem do zdolności przedsiębiorstw do działań tworzących podstawy ich skutecznego konkurowania i utożsamiana jest właśnie z przewagą konkurencyjną (Grzebyk, Kryński, 2011, s. 112–113).

Samo pojęcie przewagi konkurencyjnej również definiowane jest w sposób zróżnicowany (Moroz, 2003, s. 41). Przywołując definicję Żabińskiego (2000, s. 202) określić ją można jako unikatową pozycję w sektorze w stosunku do konkurentów, umożliwiającą osiąganie ponadprzeciętnych zysków i wyprzedzenie konkurencji. Wyznacznikami przewagi konkurencyjnej są trzy wymiary (Godziszewski, 1999, s. 111): jej rodzaj wynikający ze źródeł, takich jak koszty (Porter, 1999, s. 50–56), zasoby i umiejętności (Day, Wensley, 1988, s. 1–20; Hamel, Prahalad, 1999, s. 95–174), kreowanie nowych rozwiązań (Drucker, 1992, s. 20–147), kompresja czasu wytwarzania i dostarczania oferty (Stalk, 1988, s. 41–51), rozmiar wyrażający się dysproporcją w stosunku do konkurentów oraz trwałość związana z możliwością utrzymania jej w czasie. Uwarunkowania te występują na każdym rynku, w tym również w sektorze usług. Kreowanie przewagi konkurencyjnej sprowadza się tym samym do wykorzystania wielu różnorodnych czynników, których znaczenie w procesach konkurencyjnych może być uzależnione zarówno od sytuacji rynkowej, jak i cech charakteryzujących wykorzystujące je przedsiębiorstwa (Nowacki, 2012, s. 51–59; Nowacki, 2015, s. 446–462).

## Metodyka badań

Zagadnienie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw usługowych i jej źródeł było jednym z obszarów badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu finansowanego przez NCN nr 2013/09/B/HS4/02733, *Innowacyjność usług biznesowych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – ujęcie modelowe*. Badanie przeprowadzono na ogólnopolskiej próbie 505 przedsiębiorstw, w której znalazły się 304 podmioty prowadzące działalność usługową. Dobór próby zrealizowano metodą warstwowo-kwotową, z uwzględnieniem trzech podstawowych kryteriów warstwowania: sektor działalności, wielkość mierzona liczbą zatrudnionych oraz lokalizacja głównej siedziby. Do opisu

badanej populacji wykorzystano również zmienne związane z zasięgiem działalności, rokiem powstania, pozycją rynkową, sytuacją ekonomiczną, miesięcznym obrotem oraz pochodzeniem kapitału. Strukturę badanej próby przedsiębiorstw usługowych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

## Struktura badanej próby przedsiębiorstw usługowych

Cechy przedsiębiorstw		N	%
Liczba zatrudnionych	od 10 do 49	126	41,4
	od 50 do 249	124	40,8
	250 i więcej osób	54	17,8
Zasięg działalności	lokalny	121	39,8
	regionalny	62	20,4
	ogólnokrajowy	79	26,0
	międzynarodowy	42	13,8
Rok powstania	przed 1990 rokiem	43	14,1
	w latach 1990–1994	54	17,8
	w latach 1995–1999	55	18,1
	w latach 2000–2004	62	20,7
	w latach 2005–2009	43	14,1
	w latach 2010–2014	46	15,1
Pozycja na rynku	słaba	5	1,6
	przeciętna	202	66,4
	silna	97	31,3
Sytuacja ekonomiczna	bardzo zła/zła	11	3,6
	przeciętna	140	46,1
	dobra/bardzo dobra	153	50,3
Przeciętny obrót w miesiącu	brak odpowiedzi	9	3,0
	do 50 tys. zł	51	16,8
	51–100 tys. zł	63	20,7
	101–500 tys. zł	71	23,4
	501–1000 tys. zł	32	10,5
	1 mln–2 mln zł	29	9,5
	powyżej 2 mln zł	49	16,1
Pochodzenie kapitału	wyłącznie polski	267	87,8
	zagraniczny lub mieszany	37	12,2
Grupa województw <sup>1</sup>	grupa A	163	53,6
	grupa B	83	27,3
	grupa C	58	19,1

Źródło: badania własne, 2014/2015.

<sup>1</sup> Podział dokonany z punktu widzenia atrakcyjności inwestycyjnej zgodnie z rankingiem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Grupa A obejmowała województwa o najwyższej atrakcyjności (śląskie, mazowieckie, dolnośląskie, małopolskie, wielkopolskie), grupa B województwa o średniej atrakcyjności (pomorskie, zachodniopomorskie, łódzkie, opolskie, kujawsko-pomorskie, lubuskie), a grupa C – województwa o najniższej atrakcyjności inwestycyjnej (podkarpackie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, lubelskie, podlaskie).

Badanie prowadzone było metodą wywiadów bezpośrednich *face-to-face* z menedżerami przedsiębiorstw, na podstawie autorskiego kwestionariusza zawierającego pytania odnoszące się do różnych aspektów funkcjonowania na rynku, w tym problematyki konkurencyjności i narzędzi kreowania przewagi konkurencyjnej. Analizie poddano osiem czynników wpływających na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa usługowego, zidentyfikowanych w badaniu pilotażowym. Analizę wyników przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics 24.0, statystyk opisowych oraz miar zależności między zmiennymi (testy nieparametryczne U Manna-Whitney`a w przypadku zmiennych objaśniających obejmujących dwie grupy niezależne oraz Kruskala-Wallisa w przypadku zmiennych objaśniających obejmujących więcej niż dwie grupy niezależne) i ich siły (test V-Cramera w przypadku stwierdzenia zależności istotnej statystycznie). Analizie poddano zależności między oceną znaczenia poszczególnych czynników wpływających na przewagę konkurencyjną oraz cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwa.

## Wyniki badań

Wśród ośmiu zidentyfikowanych i poddanych szczegółowej analizie czynników kreowania przewagi konkurencyjnej na pierwszy plan wysuwa się pięć, w przypadku których odsetek odpowiedzi wskazujących na ich duże znaczenie przekroczył 80% (tab. 2).

Tabela 2

Znaczenie kluczowych czynników wpływających na konkurencyjność i budowanie przewagi konkurencyjnej w opinii menedżerów badanych przedsiębiorstw usługowych (w %)

Czynnik	Zdecydowanie małe znaczenie	Raczej małe znaczenie	Przeciętne znaczenie	Raczej duże znaczenie	Zdecydowanie duże znaczenie
Niskie ceny usług	3,3	4,6	18,4	46,4	27,3
Wysoka jakość usług	1,0	3,0	15,5	43,8	36,8
Wysokie kompetencje pracowników	2,0	1,3	16,1	44,4	36,2
Korzystanie z nowoczesnych źródeł pozyskiwania kapitału	8,2	7,9	30,6	36,2	17,1
Marka i wizerunek przedsiębiorstwa	0,7	0,7	16,8	52,3	29,6
Elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb klientów	0,7	1,0	15,8	43,4	39,1
Warunki i okres gwarancji na oferowane usługi	5,6	3,9	20,4	45,4	24,7
Korzystanie z usług biznesowych	4,9	9,5	31,9	40,1	13,5

Źródło: badania własne, 2014/2015.

Najczęściej deklaracje takie dotyczyły elastyczności usługodawcy w dostosowywaniu się do potrzeb klientów (82,5% wskazań), nieco rzadziej (o 0,6 p.p.) wskazywano na markę i wizerunek przedsiębiorstwa usługowego. Wskaźniki na poziomie 80,1–80,6% odnotowano w przypadku wysokiej jakości usług, wysokich kompetencji pracowników oraz warunków i okresu gwarancji na świadczone usługi. Na tle tych czynników wyraźnie gorzej sytuowały się niskie ceny (73,7%), a przede wszystkim dwa czynniki związane nie z bezpośrednimi relacjami z klientami, ale warunkujące możliwość funkcjonowania: korzystanie z usług biznesowych (53,6%) oraz korzystanie z nowoczesnych źródeł pozyskiwania kapitału (53,3%).

Analiza zależności między zidentyfikowanymi czynnikami a cechami charakteryzującymi badane przedsiębiorstwa pokazała interesujące wyniki (tab. 3). Zwraca przede wszystkim uwagę, że wśród 64 możliwych przypadków (osiem analizowanych czynników będących zmiennymi zależnymi razy osiem cech opisujących przedsiębiorstwa traktowanych jako zmienne niezależne) zależność wystąpiła jedynie w dziewięciu. Na postrzeganie znaczenia poszczególnych czynników nie mają wpływu cztery zmienne niezależne: wielkość mierzona liczbą zatrudnionych, zakres terytorialny działalności, pozycja rynkowa oraz sytuacja ekonomiczna. Najczęściej (w czterech przypadkach) postrzeganie ważności czynników determinuje wysokość miesięcznych obrotów, trzykrotnie związek występuje w przypadku lokalizacji głównej siedziby firmy, a po jednym razie – w przypadku pochodzenia kapitału oraz stażu rynkowego przedsiębiorstwa.

Wraz ze wzrostem miesięcznych obrotów badane przedsiębiorstwa przyznawały mniejszą wagę poziomowi cen świadczonych usług, korzystaniu z nowoczesnych źródeł pozyskiwania kapitału, warunkom i okresowi gwarancji oraz korzystaniu z usług biznesowych. Lokalizacja głównej siedziby przedsiębiorstw usługowych w województwach bardziej rozwiniętych korzystnie wpływała na postrzeganie większego znaczenia wysokich kompetencji pracowniczych, korzystanie z nowoczesnych źródeł pozyskania kapitału oraz korzystanie z usług biznesowych. Rok rozpoczęcia działalności przez badane przedsiębiorstwa wpływał na ocenę znaczenia czynnika związanego z korzystaniem z nowoczesnych źródeł pozyskiwania kapitału. Im przedsiębiorstwa miały krótszy staż rynkowy, tym częściej czynnikowi temu przypisywały duże znaczenie. Zastosowanie testu Kruskala-Wallisa w przypadkach tych ośmiu relacji pokazało, że krytyczny poziom istotności nie przekracza wartości granicznej  $p = 0,05$ . Tym samym nie ma podstaw do odrzucenia hipotez o istnieniu zależności pomiędzy zmiennymi objaśnianymi a objaśniającymi.

W przypadku pochodzenia kapitału dla zbadania istnienia istotnej statystycznie zależności między zmiennymi zastosowano test U Manna-Whitney'a. krytyczny poziom istotności ( $p = 0,05$ ) nie został przekroczony jedynie w przypadku elastycznego dostosowywania się do potrzeb klientów, co pozwala przyjąć

hipotezę o zależności pomiędzy zmiennymi. Z danych wynika, że znacznie większą elastycznością wykazują się podmioty o czysto polskim kapitale.

Siła stwierdzonych zależności nie jest duża. W ośmiu przypadkach wskaźnik V-Cramera nie przekracza wartości 0,200. Wyższą wartość – na poziomie 0,243 – osiągnął jedynie w przypadku zależności pomiędzy wysokimi kompetencjami pracowników a lokalizacją przedsiębiorstwa.

Tabela 3

Analiza zależności pomiędzy oceną znaczenia czynników wpływających na konkurencyjność i budowanie przewagi konkurencyjnej a cechami badanych przedsiębiorstw usługowych przy wykorzystaniu testów nieparametrycznych U Manna-Whitney`a oraz Kruskala-Wallisa

Zmienne grupująca Czynnik przewagi konkurencyjnej		Liczba zatrudnionych	Zasięg działalności	Rok powstania	Pozycja na rynku	Sytuacja ekonomiczna	Przeciętny obrót w miesiącu	Grupa województw	Pochodzenie kapitału
Niskie ceny usług	$\chi^2$	1,122	5,277	1,664	4,609	5,914	14,34	1,512	-1,32
	p	0,571	0,153	0,893	0,100	0,052	0,014	0,469	0,184
Wysoka jakość usług	$\chi^2$	0,763	2,445	6,990	2,317	3,662	9,170	0,217	-1,08
	p	0,683	0,485	0,221	0,314	0,160	0,102	0,897	0,279
Wysokie kompetencje pracowników	$\chi^2$	0,984	3,693	3,888	0,198	0,326	3,039	8,162	-0,31
	p	0,612	0,297	0,566	0,906	0,850	0,694	0,017	0,750
Korzystanie z nowoczesnych źródeł pozyskiwania kapitału	$\chi^2$	0,951	7,458	25,63	4,374	4,682	13,82	12,53	-0,08
	p	0,622	0,059	0,000	0,112	0,096	0,017	0,002	0,934
Marka i wizerunek przedsiębiorstwa	$\chi^2$	3,923	3,859	3,050	1,765	0,277	9,297	4,738	-0,49
	p	0,141	0,277	0,692	0,414	0,871	0,098	0,094	0,624
Elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb klientów	$\chi^2$	1,059	7,677	2,584	1,092	1,400	7,628	2,725	-2,14
	p	0,589	0,053	0,764	0,579	0,497	0,178	0,256	0,032
Warunki i okres gwarancji na oferowane usługi	$\chi^2$	1,623	3,194	6,955	2,710	2,111	12,02	3,478	-0,69
	p	0,444	0,363	0,224	0,258	0,348	0,034	0,176	0,487
Korzystanie z usług biznesowych	Z	0,375	5,506	8,591	1,442	3,009	11,47	13,89	-1,27
	p	0,829	0,138	0,127	0,486	0,222	0,043	0,001	0,203

$\chi^2$  – wartość testu Kruskala-Wallisa

Z – wartość testu U Manna-Whitney`a

p – krytyczny poziom istotności

Źródło: badania własne, 2014/2015.

## Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań dostarczają interesujących wniosków, dotyczących intensywności zjawisk konkurencyjnych w sektorze usług. Należy przede wszystkim zwrócić uwagę na wysoki poziom świadomości menedżerów w zakresie znaczenia narzędzi budowania przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza tych ukierunkowanych bezpośrednio na klientów. Warto podkreślić, że nie wykazuje ona istotnych różnic ze względu na charakter przedsiębiorstwa. Świadczyć to może o generalnym podobieństwie zachowań rynkowych, ewentualnie odmienne zakresy stosowania poszczególnych narzędzi kreowania konkurencyjności wynikać mogą z innych przesłanek, np. możliwości finansowych.

Różnice uwidoczniły się zasadniczo jedynie w przypadku tych czynników, którym przyznano mniejsze znaczenie. Zwracają tu głównie uwagę dwa czynniki niezwiązane bezpośrednio z oddziaływaniem na klientów, a dotyczące możliwości funkcjonowania organizacji: korzystanie z nowoczesnych źródeł pozyskiwania kapitału oraz usług biznesowych. W obu przypadkach relatywnie często wystąpiły zależności istotne statystycznie, choć o niewielkiej sile.

Wyraźnie widoczna jest też polaryzacja znaczenia czynników przewagi konkurencyjnej w przypadku poziomu miesięcznych obrotów oraz lokalizacji przedsiębiorstwa usługowego. W pierwszym przypadku uwidacznia się większa wrażliwość podmiotów mniejszych na różne czynniki, w drugim intensywność konkurencji i wzrost wymagań rynkowych w województwach lepiej rozwiniętych, sprzyjające większemu zainteresowaniu czynnikami związanymi z potencjałem konkurencyjnym.

## Bibliografia

- Day, G.S., Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52 (2), 1–15.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Faulkner, D., Bowman, C. (1996). *Strategie konkurencji*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Godziszewski, B. (2009). Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania. W: M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Gorynia, M. (2000). Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa. W: *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Gorynia, M. (2009). Teoretyczne aspekty konkurencyjności. W: M. Gorynia, E. Łąźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzebyk, M., Kryński, Z. (2011). Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 20, 107–117.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (May–June), 79–91.



- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Business Press.
- Hunt, S.D., Morgan, R.M. (1995). The competitive advantage. Theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, 1–15.
- Jankowska, B., Sulimowska-Formowicz, M. (2009). Koncepcje konkurencji w ekonomii. W: M. Gorynia, E. Łązniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuczevska, L., Nowacki, R. (2016). *Innowacyjność usług biznesowych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Moroż, M. (2003). Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar. *Gospodarka Narodowa*, 9, 40–57.
- Nowacki, R. (2015). Diagnoza poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce. *Handel Wewnętrzny*, 5, 446–462.
- Nowacki, R. (2012). Konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych w Polsce. *Handel Wewnętrzny*, 1, 51–59.
- Nowacki, R. (2016). Znaczenie sfery handlu w gospodarce. *Handel Wewnętrzny w Polsce 2011–2016*, 1, 25–47.
- Porter, M.E. (1999). *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Skawińska, E. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stalk, G. Jr. (1988). Time: The next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 66 (July), 41–51.
- Stankiewicz, M.J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Taranko, T. (2010). *Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Żabiński, L. (2000). *Przewaga konkurencyjna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

### The Creation of Competitive Advantage in Service Companies

**Keywords:** service companies, competitive advantage, competitiveness, competitiveness determinants

**Summary.** Contemporary highly-developed economies are referred to as service-based economies. Service companies, which have a dominant share in the creation of GDP, jobs or the structure of business entities, determine their growth rate. The objective of the paper is to identify key tools for building a competitive advantage of service companies operating in Poland as well as to analyse the relationship between the perception of the importance of these factors and the characteristics of the organisation. The basis for the authors' considerations are the findings of the study conducted in 2015. During the analyses, the authors concluded that the flexibility of adapting to customer needs and the reputation of the service provider are of the utmost importance in this context. The perception of the importance of individual factors is conditioned by the location of the company, its turnover, its time on the market and the source of capital, but it does not depend on the attributes such as size, the scope of activity, market position or economic situation.

*Translated by Robert Nowacki*

**Cytowanie**

Nowacki, R. (2017). Kreowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach usługowych. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (47), 153–162. DOI: 10.18276/miz.2017.47-14.